



Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft®



Nachhaltigkeit und Corporate Governance

Immobilienwirtschaft 2030 – verpassen wir die Megatrends?

The German Real Estate Summit 2019

23. und 24. Mai 2019 in Königstein/Frankfurt am Main

In Kooperation mit  **ZIA**

Mit freundlicher Unterstützung von **HEIDRICK & STRUGGLES**



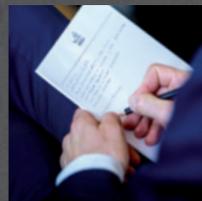
„Trotz der Anstrengungen und Erfolge der Arbeit des ICG ist die Reputation der Immobilienwirtschaft umstrittener denn je. Es bedarf eines gemeinsamen Kraftakts der Branche, den Trend umzukehren.“

Werner Knips, Partner Heidrick & Struggles



Inhalt

Einleitung	3
Key Note: Future Living – Future Housing, <i>Matthias Horx</i>	4
Vortrag: Die 17 Sustainable Development Goals (SDG), <i>Marlehn Thieme</i>	5
Vortrag: Was CEOs umtreibt, <i>Susanne Eickermann-Riepe</i>	5
Vortrag: Weichenstellung für 2030, <i>Dr. Andreas Mattner</i>	6
Vortrag: Branchenimage und Stakeholder-Value, <i>Klaus Dittko</i>	7
Panel I: Branchenimage und Shareholder Value, <i>Klaus Dittko, Thomas Hegel, Dr. Andreas Mattner, Andreas Muschter</i>	8
Panel II: Innovation und Digitalisierung: Immobilienwirtschaft 2030 , <i>Maurice Grassau, Martin Rodeck, Michael O. Schmutzer, Gabriele Volz</i>	9
Key Note: Führen in Zeiten des Wandels, <i>Philip Keil</i>	10
Workshop: Wege aus dem Wertedilemma, <i>Dr. Wolfgang Walter</i>	10
Vortrag: Digitalisierung und Wertewandel – Unternehmensführung 4.0, <i>Kian Gould</i>	11
Vortrag: Digitalisierung und die Rolle von Human Resources, <i>Lena Kaltenmeier</i>	12
Panel III: Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme, <i>Dr. Frank Billand, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Lena Kaltmeier, Joachim Kayser, Clemens Schäfer</i>	13
Zusammenfassung/Lessons Learned	14
Verleihung ICG-Zertifikat	15
ICG, Vorstand, Moderatoren, Adressen	16



Nachhaltigkeit und Corporate Governance

The German Real Estate Summit 2019

Einleitung



Werner Knips ist Partner der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles, Gründer und stellvertretender Vorsitzender des ICG sowie Initiator und Moderator des Summits

Werner Knips und Thomas Zinnöcker begrüßten die Teilnehmer des 10. German Real Estate Summit, den das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) veranstaltet. Dieses alljährlich stattfindende Spitzentreffen des ICG ist als exklusive und interaktive Veranstaltung konzipiert, die Top-Entscheidern in ungezwungener Atmosphäre praxisrelevante Informationen zur Unternehmensführung sowie Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches und der Kontaktpflege bietet.

Die Themen Nachhaltigkeit und wertorientierte Unternehmensführung sowie die Bedeutung und der Nutzen dieser neuen Art des Wirtschaftens für Immobilienunternehmen wurden in den vorausgegangenen neun Veranstaltungen eingeführt und bearbeitet. 2019 soll das Thema Megatrends und ihre Auswirkungen für eine gute Unternehmensführung untersucht werden.

Hierzu setzen namhafte Experten Impulse und es werden Best-Practice- und Benchmarking-Beispiele aus der Immobilienbranche und anderen Industrien präsentiert und diskutiert. Die wesentlichen Erkenntnisse werden dokumentiert, der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht sowie im ICG aufgearbeitet.

Die Veranstaltung wird ohne Gewinnerzielungsabsicht und klimaneutral durchgeführt.

Wir verstehen im Rahmen unserer Veranstaltung unter Corporate Responsibility (CR) ein ganzheitliches, alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen umfassendes Unternehmenskonzept, und damit alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher

Bestimmungen (Compliance) hinausgehen.

Das Verständnis des ICG von nachhaltiger, wertorientierter Unternehmensführung ist ein langfristig ausgerichtetes, wertebasiertes und gegenüber Mensch und Umwelt Verantwortung forderndes Management-Konzept, welches in den ICG-Leitlinien (<http://www.icg-institut.de/spezifische-kodices/>) und im ZIA-Nachhaltigkeitskodex für die Immobilienwirtschaft (<http://www.zia-deutschland.de/themen/csr/>) beschrieben wird.

Dieser Stakeholder Value Ansatz des ICG ist aktueller und notwendiger denn je. Der Branche geht es zwar derzeit wirtschaftlich noch gut, aber es ist absehbar, dass der lange Aufschwung in eine schwierigere Phase übergehen wird – auch wenn wir im Moment nicht wissen, wann die Immobilienkonjunktur kippen wird. Die Reputation der Immobilienwirtschaft ist nach wie vor angeschlagen. Die Enteignungsforderungen zeigen, wie gefährlich Intoleranz und Neiddebatten sind. Im War for Talents schadet unserer Branche das schlechte Image dabei, die besten Talente künftig an uns zu binden. Gerade in Zeiten, in denen Transformation und Digitalisierung die Zukunft sichern, ist die Imagekrise der Branche und deren mangelnde Veränderungsbereitschaft besonders problematisch. Nachdem ökologische Themen von der Branche mittlerweile ernst genommen werden, geht es jetzt um ein zusätzliches klares unternehmerisches „commitment“ zur sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung.

Es ist also der richtige Moment, um sich mit dem „Big Picture“ zu befassen: Wie sieht die Welt 2030 aus, welche Megatrends wird die Zeit bis dahin prägen? Daraus leiten sich für die Top-Führungskräfte der Immobilienwirtschaft dann jene Maßnahmenbündel ab, die die Zukunftsfähigkeit garantieren.



Thomas Zinnöcker ist CEO der ista International GmbH, Vorsitzender des ICG, Vizepräsident des ZIA und Co-Moderator des Summits

Key Note: Future Living – Future Housing

Wie entwickeln sich Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft bis 2030 und was bedeutet das für die Immobilienbranche?



Matthias Horx ist Trend- und Zukunftsforscher. Zusammen mit 50 Mitarbeitern wendet er prognostische Systeme an, die Unternehmen bei der Visionsentwicklung unterstützen

Veränderungen bedürfen eines Umdenkens. Die meisten Menschen sind von angsterfüllten Erwartungen bestimmt. Das ist aber der falsche Ansatz. Es wird uns viel zu sehr aufgezeigt, was nicht geht. Etwa beim Klimawandel. Es ist möglich, bis 2050 eine CO2 freie Welt zu schaffen. Im Rückblick wird uns das dann als ganz einfach erscheinen. Wir sollten also in Lösungen denken und nicht immer nur die Probleme hervorheben.

Ein weiterer Schlüssel für eine Verbesserung der Bedingungen auf unserem Planeten sind ganzheitliche Ansätze. Wer über die Zukunft nachdenkt, muss Technologien, Gesellschaft und Wirtschaft vernetzt betrachten. Megatrends sind verlässliche Richtgrößen für ein besseres Verständnis, was morgen passieren wird. Aus 12 Megatrends haben wir eine Megatrend Map entwickelt, die Zusammenhänge und Wechselwirkungen aufzeigt. Die 12 Megatrends sind Wissenskultur, Urbanisierung, Konnektivität, Individualisierung, Neo-Ökologie, Globalisierung, Gender Shift, Gesundheit, New Work, Mobilität, Silver Society und Sicherheit.

Zum Verständnis von Megatrends gehört auch die Erkenntnis von Tipping-Points, an denen ein hipper Trend auch in einen Gegentrend umschlagen kann. Trends funktionieren also nicht nur linear. Trend und Gegentrend zusammen erzeugen eine Zukunftssynthese. Megatrends verlaufen also in Schleifenbewegungen. Wer das nicht berücksichtigt, läuft in die falsche Richtung.

Mit der Zeit haben sich unsere menschlichen Biografien geändert. Das traditionelle „3 Phasen Modell“ mit Kindheit/Jugend, Eltern-/Erwerbszeit und Alter wird heute abgelöst von Lebensplanungen, die einem „7

Phasen Modell“ folgen. Dies stellt auch an Stadtplanung und die Gestaltung von Wohn- und Arbeitsräumen ganz neue Anforderungen.

Beim Wohnen stellen wir seit einigen Jahren eine Pluralisierung der Lebensformen fest. Dem Trend zu immer kleineren Haushalten und sozialer Rekursion wird das Prinzip des Co-Livings entgegengesetzt. So wie in Berlin schon 85.000 Personen in Formen des Co-Workings arbeiten, streben auch immer mehr Menschen eine innovative Form des Zusammenlebens an, die die Isolation des Einzelnen überwindet. Die Leute streben wieder in „dörfliche“ Organisationsformen. Die Immobilienbranche hat das bislang ignoriert. Dabei ist gerade bei älteren Menschen das Co-Living, bei dem man in ungebundenen Netzwerken wohnt, ein avantgardistischer Trend.

Bei dem Megatrend Urbanisierung ist die Vermischung dialektischer Paare interessant. Aus den Gegensätzen global-lokal und urban-rural entstehen ein neuer Urbanismus. Als fortschrittlich gelten „urbane Dörfer“ und die „progressive Provinz“. Das Dorf wandert in die Stadt, wie beispielsweise in Wien das „7 Stock Dorf“ zeigt oder auch Wohnmodelle in Stockholm.

Ein Beispiel für modernen Urbanismus als neue Architektur und Lebensgefühl ist Frankfurt. Die Stadt war in den 70er Jahren tot, die entkernten Innenstädte Zeichen der urbanen Krise. Mit neuen gemischten Gebäuden und Vierteln wurde in Frankfurt die Kultur zum Defibrillator. Wir lieben mittelalterliche Städte, weil sie lebendig und gewachsen sind. Industriestädte hingegen sind monostrukturierte Städte. In Zukunft werden wir wieder zu „Multi-Cities“ zurückkehren, die durch Co-Living, gesellschaftliche Vitalität, Vielfalt und verdichtete Innenstädte geprägt sind. Auch in Moskau ist eine Reurbanisierung gelungen. Dafür müssen Stadtplaner und Architekten zuerst das Leben verstehen, dann den Raum planen und am Ende die Gebäude bauen. Neuro-Architekten geben die Städte den Bürgern zurück. Dieser Trend wird auch „Copenhagenize“ genannt, wo wie in den anderen nordeuropäischen Städten Oslo und Stockholm die Stadt sich weg vom Auto entwickelt. Unsere heutigen Städte sind noch vom Auto und seinen Bedürfnissen geprägt. Neue, öffentliche Räume entstehen, auch London ist in dieser Hinsicht führend. Der ehemalige Bürgermeister von Bogota, Enrique Penalosa, hat dafür das schöne Bonmot kreiert: „Eine hochentwickelte Stadt ist keine, in der die Armen mit Autos fahren, sondern in der Reiche die öffentlichen Verkehrsmittel nutzen.“

Vortrag: Die 17 Sustainable Development Goals (SDG)

Wo steht die deutsche Wirtschaft hinsichtlich Nachhaltigkeit, was bedeutet Unternehmens-Verantwortung in diesem Zusammenhang, welches sind die „Hausaufgaben“ für die nächsten 10 Jahre?



Marlehn Thieme ist Vorsitzende des Rates für nachhaltige Entwicklung

Nachhaltigkeit sollte nach 70 Jahren als eigenständiger Aspekt im Grundgesetz verankert werden. Deutschland braucht ein „Grundgesetz for Future“, damit unsere Verfassung nach vorne gerichtet bleibt. Derzeit erleben wir die Globalisierung zwar wirtschaftlich, aber nicht politisch. Innerhalb der Weltwirtschaft lagern wir Probleme an schwächere Länder aus. Das schafft weder mehr Gerechtigkeit und Frieden noch werden die Ursachen von Flucht und Migration bekämpft.

Für deutsche Unternehmen bieten die 17 Sustainable Development Goals (SDGs, <https://sustainabledevelopment.un.org>), eine Richtschnur für internationales Handeln. Die SDGs sind weltweit gültige Normen, die sich gleichermaßen an Staaten, Zivilgesellschaften und die Wirtschaft richten.

Drei Kernaussagen möchte ich hervorheben:

- Interaktionen in der Wirtschaft verlaufen heute nicht mehr linear, vielmehr sind es weitverzweigte Netzwerke, die Wertschöpfungsprozesse definieren – so auch in der Immobilienwirtschaft. Hieraus ergibt sich eine Vielzahl neuer Verantwortungen, die nicht mehr vor der eigenen Haustür von Unternehmen enden, sondern von Stakeholdern, der Europäischen Union, aber auch weltweit an diese herangetragen werden. Dass diese Verantwortlichkeiten nicht nur ökonomischer, sondern gleichermaßen auch ökologischer und sozialer Natur sind, steht heute außer Frage.
- Mit Blick auf den Bauboom, eine zunehmende Verstärkung und auch weil im Immobiliengeschäft langfristig geplant und investiert wird, sollte die Branche schon heute auf besonders nachhaltige Projekte und Produkte setzen, um so auch zukünftig ein vitales und gesellschaftsdienliches Geschäftsmodell zu sichern.
- Eine wichtige Hausaufgabe an uns alle ist es, die Sustainable Development Goals zu betrachten, sie für uns selbst zu priorisieren und dann zu operationalisieren. Das Messbarmachen ist dabei eine wichtige unternehmerische Verantwortung, denn nur was ich quantifizieren kann, lässt sich auch verändern. Die ICG-Richtlinien sind bei diesem Prozess ein wertvoller Meilenstein. Nur so werden wir unseren ökologischen Fußabdruck minimieren.

Vortrag: Was CEOs umtreibt

PwC hat kürzlich eine großangelegte Befragung veröffentlicht, in der weltweit CEOs Antworten gaben, was sie bewegt. Die Verantwortlichen der Immobilienwirtschaft schneiden dabei nicht gut ab. Sie kümmern sich viel zu wenig um die Frage, was die Kunden und Nutzer interessiert. Das Denken der Real Estate CEOs ist geprägt von einem „weiter so“. Es geht in erster Linie um „value for money“. Im Vergleich mit anderen Branchen, die das Vertrauen der Kunden am höchsten gewichtet, wurde von den Immobilien-CEOs der Startschuss für Veränderung nicht wirklich gehört.

Die Branche verspielt damit ein Stück ihrer Zukunft. Die Studie offenbart Defizite bei den Themen Technologiefähigkeit und Digitalisierung, der Kompetenz zur Kollaboration und enttäuschte Kundenerwartungen.



Susanne Eickermann-Riepe ist Partnerin PwC, stellvertretende Vorsitzende ICG

Eine Schlussfolgerung lautet: Mit dem Mindset, das die CEOs der Immobilienwirtschaft aufweisen, lässt sich der War for Talents nicht gewinnen, insbesondere nicht jener um die Digital Natives. „Old Fashion“ war gestern und zieht nicht die Talente an, die die anstehende digitale und gesellschaftliche Transformation meistern können.

Entsprechend zurückhaltend fällt damit der Ausblick

Die Studie kann unter <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2019/top-immobilienmanager-erwartungs-umsatzwachstum-und-verdraengen-anstehende-veraenderungen.html> eingesehen werden.

Vortrag: Weichenstellung für 2030

Steht die Immobilienwirtschaft für Klimaschutz und partnerschaftliches Verhalten im Markt?

Unser Anliegen ist es, eine Brücke zu schlagen zu Klimaschutz und partnerschaftlichem Verhalten. Wir erkennen, dass Haltung, persönliche Verhaltensänderung und ein Schuss Idealismus Zukunft haben und den Wert unserer Unternehmen steigern können. Auf diesem Weg helfen uns Vorbilder - Helden!

Um die Weichen für eine bessere Zukunft zu stellen, müssen wir die Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter verbessern. Der Beginn unserer Arbeit innerhalb des ZIA war düster. Klimaschutzmaßnahmen scheiterten. Um die Zukunft zu gewinnen, setzte ich jedoch auf Vorbilder mehr als auf Schwarzmalerei.

Der Polarforscher Arved Fuchs ist so ein Idol, dem es gelingt, mit seinen Exkursionen Analytik und Emotionen zum Thema Umweltschutz zu verbinden und medial geschickt zu verbreiten. Meine eigenen Naturerfahrungen mit abschmelzenden Gletschern in Grönland waren von Arved Fuchs inspiriert. Fuchs macht auch in Jugendcamps die Folgen des Klimawandels deutlich und sorgt damit für Multiplikatoren. In der ECE prüft Fuchs aus dem Nachhaltigkeitsaufsichtsrat heraus jedes einzelne Projekt. Hoffnung und Lösungsansätze werden viel besser durch Helden vermittelt als durch dramatische Appelle.

In der Immobilienwirtschaft ist Werner Knips als Vorkämpfer für Nachhaltigkeit und Gründer des ICG ein Role Model. Die EUREF AG mit ihrem Campus in Berlin und Reinhard Müller an der Spitze gilt als ein Leuchtturm, wo durch kreative Immobilienentwicklung die Aspekte Energie und Umwelt optimiert werden.

Unsere Industrie besitzt einen besonders großen Hebel für den Klimaschutz. Immobilien verbrauchen 35 Prozent aller Energie und produzieren 25 Prozent des CO₂-Ausstoßes. Daraus leitet sich unsere gesellschaftliche Verantwortung ab. Die Politik agiert leider zumeist verbal und zu selten real. Mehrere Minister wie Norbert Röttgen und Peter Altmaier erstellten die richtigen Konzepte und Barbara Hendricks hat uns als Branche durchaus herausgefordert, aber letztlich sind Regulie-

auf das Jahr 2030 für die Branche aus: Die Margen werden sinken, bedingt durch Kostensteigerungen, Mangel an Talenten, Risiken einer Zinswende und ökonomischen Verwerfungen. Der Markt wird im kommenden Jahrzehnt schwieriger, ohne dass die Immobilienwirtschaft ausreichend darauf vorbereitet ist oder die Transformation umfassend veranlasst hat.



Dr. Andreas Mattner ist Geschäftsführer ECE Projektmanagement und Präsident des ZIA

rungen die alten und unbrauchbaren Reflexe der Politik. Dämmen allein reicht nicht, um die Welt zu retten.

Seit 2011 sind wir beim ZIA dabei, neue Technologien nach vorne zu bringen. Aber unsere Ansätze waren oft noch nicht ausgereift genug, um Deutschland als Vorbild zu positionieren. Eine Taskforce unter Leitung von Thomas Zinnöcker hat für den ZIA Alternativvorschläge für das Einsparen von CO₂ in einem Volumen von 56 Millionen Tonnen erarbeitet. Das fand hohe Akzeptanz und hat im Sinne einer Innovationspartnerschaft Eingang in den Koalitionsvertrag gefunden. Auch unsere Idee der Abschreibungsmöglichkeiten energetischer Gebäudesanierungen hat Minister Horst Seehofer wieder auf die aktuelle Tagesordnung gesetzt.

Die Crux im politischen Berlin ist, dass einerseits konkrete und starre Ziele aufgestellt werden, aber kein Weg, wie die Immobilienwirtschaft die Endstation erreichen kann. Wir müssen uns deshalb als Branche selbst einbringen, etwa bei der CO₂ Bepreisung. Der Dialog allein mit der Politik ist nicht ausreichend, wir müssen für unseren Sektor selbst zum Gestalter werden, damit die CO₂-Steuer nicht auf dem Rücken der Armen ausgetragen wird. Die Rolle des ZIA ist deshalb die des Trendsetters und Brückenbauers.

Vortrag: Branchenimage und Stakeholder-Value

Wie lässt sich die Reputation der Immobilienbranche verbessern?



Klaus Dittko ist Partner und Geschäftsführer von Scholz & Friends

Aus Kommunikationssicht ist die Immobilienwirtschaft derzeit ein besonders schwieriger Fall – die Reputation der Branche hat durch die öffentliche Empörung über steigende Mieten erheblich gelitten. Es scheint, als herrsche ein vehementer Kontrast zwischen dem Shareholder Value und den nicht erfüllten Interessen der Stakeholder. Die Imagekrise der Immobilienbranche hat sich derart verschärft, dass Enteignungen von kompletten Wohnungsbeständen gefordert werden. Selbst Grünen-Chef Robert Habeck hält Enteignungen für denkbar. Deutsche Wohnen, Vonovia & Co. sind inzwischen satiriefähig geworden und werden öffentlich vorgeführt.

Den Wendepunkt des negativen Framings in der Enteignungsdebatte führte ein prägnanter Satz von Politikern herbei: „Durch Enteignung entsteht keine einzige neue Wohnung“. Diese Aussage hat der Enteignungsdebatte die Spitze genommen. Die Imagekrise bleibt jedoch für die Branche und die einzelnen Unternehmen dramatisch. So drückt die Debatte um Immobilienunternehmen und ihre Regulierung auch auf die Börsenkurse. Zugleich wird Nachhaltigkeit zu einem zentralen Kriterium in den Anlagestrategien großer Investoren. Der norwegische Staatsfonds beispielsweise, mit rund einer Billionen Euro Anlagevermögen der finanzstärkste Investor der Welt, gibt klare Entscheidungskriterien, wie Klimaschutz, vor.

Durch die steile Themenkarriere und Emotionalisierung der Debatte – 51 Prozent der Mieter haben Angst, aus Kostengründen ihre Wohnung zu verlieren - ist der Druck auf die Immobilienwirtschaft enorm gestiegen, das öffentliche Bild mit gezieltem Handeln zu verbessern.

Was ist zu tun? Zunächst muss die Immobilienwirtschaft überzeugende Antworten auf die aktuellen Probleme formulieren und glaubwürdig kommunizieren.

ren. Dazu gehören z.B. ethische Standards und Verhaltensregeln. Die Branche sollte sich aber nicht nur als „gelöstes Problem“, sondern als „Problemlöser“ positionieren. Statt kurzatmigen Agenda-Cuttings geht es um ein systematisches Agenda-Setting und -Surfing: Wie schafft die Immobilienwirtschaft bezahlbaren Wohnraum in Großstädten? Was leistet sie für den Klimaschutz? Wie hält sie Quartiere lebendig? Diese Fragen sollten mit neuen Initiativen und im Schulterchluss mit der Politik beantwortet werden. Um die Wohnungsnot in den Städten zu bekämpfen, kann ein Bündnis für den Wohnungsbau geschmiedet werden, um den Klimawandel zu verlangsamen, kann eine Klimainitiative für Immobilien gestartet werden, um der Verödung der Innenstädte entgegenzuwirken, können Modellprojekte „Lebendige Stadt“ ins Leben gerufen werden, um dem Thema Digitalisierung und New Work gerecht zu werden, können „Immo-Innovations-Labs“ aufgebaut werden.

Ansatzpunkte gibt es also genug. Um das Image der Branche medial anfassbar zu machen, müssen passende Bilder und Stories produziert werden. So kann die Branche schrittweise ihre „Gewinnerthemen“ der Zukunft besetzen. Dieser Ansatz ist weit wirkungsvoller als sich in ideologischen Debatten der Vergangenheit zu verbeißen.

Zu einer erfolgreichen Imagekampagne für die Immobilienwirtschaft gehört es deshalb auch, der Politik konkrete Angebote zu unterbreiten. Gemeinsam können neue Konzepte in den Medien und der Öffentlichkeit mehrheitsfähig gemacht werden.

Grundsätzlich sollten alle Akteure, die für die Reputation der Immobilienwirtschaft verantwortlich sind, die Mechanismen der Medien verstehen. Welche Themen sind relevant, wie müssen diese aufbereitet werden, wie lassen sich eigene Inhalte möglichst effizient in unterschiedlichen Kanäle verbreiten? Das erfordert ein spezifisches Know-how. Dabei werden Social Media immer wichtiger – und sie haben ihre eigenen Gesetze.

Um die kritische Fokussierung auf Wohnungsbaugesellschaften aufzubrechen, ist es zudem wichtig, die ganze Vielfalt der Immobilienwirtschaft zu veranschaulichen. Dies liegt auch im Interesse des Employer Brandings für eine Branche im Wettbewerb um die besten Köpfe. Die meisten Menschen wissen gar nicht, welche Möglichkeiten und Chancen die Immobilienwirtschaft heute bietet. Erklären Sie deshalb besser die Arbeit der Branche und zwar in einer Sprache, die auch die „Leute auf der Straße“ verstehen. Dadurch wird die Branche nahbarer, menschlicher und letztlich sympathischer.

Panel I: Branchenimage und Shareholder Value



Dr. Andreas Mattner, Thomas Hegel, CEO, LEG Immobilien AG, Andreas Muschter, CEO, Commerz Real AG, Klaus Dittko

Zinnöcker: Wie brennend ist das Imagethema für die Immobilienbranche?

Muschter: Sehr brennend, und wir sollten schon in den Schulen ansetzen, unsere Branche besser zu vermarkten. Ein gutes Image weckt früh Begeisterung bei den Jugendlichen. Wir trauen uns aber leider nicht auf die Bühne und verkaufen uns deshalb unter Wert.

Hegel: Unser Erscheinungsbild ist derzeit bedrückend und belastend. So kritisch wie aktuell habe ich das noch nicht erlebt. Unsere mangelnde Reputation beschäftigt mich alltäglich. Unsere Mitarbeiter belastet das, das tut weh. Die Debatte ist komplett politisiert. Derzeit will beispielsweise keiner wissen, dass die LEG der größte Anbieter von günstigem Wohnraum ist. Alles Positive geht unter.

Dr. Mattner: Noch vor zehn Jahren war die Bedeutung der Branche nicht bekannt, wir wurden nicht gehört. Heute sind wir Gesprächspartner der Politik, aber leider sind wir derzeit „die Bösen“. Der Reflex der Politik ist es, jeden Tag eine neue Regulierung zu fordern. In Berlin gibt es derzeit den Antrag, Preisbindungen auf Gewerbeimmobilien auszudehnen. All das schadet uns sehr.

Dittko: Das Misstrauen richtet sich gegen das „große Geld“. Sympathische Mieter kämpfen gegen börsennotierte Immobilienkonzerne. Dieses Framing führt zu Kollateralschäden in allen Bereichen der Branche.

Muschter: Es gelingt uns nicht zu zeigen, was wir für das Leben und die Arbeit in diesem Land leisten.

Hegel: Deshalb müssen wir dafür sorgen, dass wir als Immobilienwirtschaft gemeinsam mit der Politik zeigen können, wie wir Lösungen im Sinne der Menschen angehen.

Knips: Wo sehen Sie die schwarzen Schafe?

Muschter: Wir profitieren alle kräftig vom Immobilienboom und klatschen gleichzeitig Greta Thunberg zu. Aber tun wir jenseits von Appellen wirklich genug? Es geht also nicht nur um schwarze Schafe, sondern um eine gemeinsame Kraftanstrengung.

Hegel: Schwarze Schafe sind jene, die Mieter bewusst aus den Wohnungen drängen. Von denen müssen wir uns distanzieren. Als Branche verharren wir zudem viel zu lange bei Themen wie Digitalisierung und demografischem Wandel. Wir müssen aber nicht als Branche insgesamt den schwarzen Peter auf uns nehmen. Selbstkritik ja, aber nicht um der Kritik willen, sondern lösungsorientiert.

Dr. Mattner: Nur nicht gegen das Strafgesetzbuch zu verstoßen, ist zu wenig. Wir müssen Haltung beweisen und uns oberhalb des Niveaus der Geissens bewegen.

Dittko: Die Tatsache, viel Geld zu verdienen, ist allein kein Grund für ein schlechtes Image. Wenn es einer Branche aber nur noch um das Geldverdienen geht, dann bekommt sie Probleme in der öffentlichen Wahrnehmung.

Dr. Mattner: Genau, deshalb müssen wir eigene Lösungsvorschläge unterbreiten, zeigen, dass wir verstanden haben, wir brauchen z.B. einen Verhaltenskodex für die Wohnungswirtschaft und einen Ethikrat.

Hegel: Und wir müssen fragen, wie können wir preiswert bauen, wie binden wir die Mieter ein, wie bringen wir Tausende von Flüchtlingen unter, wie arbeiten wir besser mit Schuldenberatungen und Stadtplanung zusammen? Mit den richtigen Antworten können wir Vertrauen zurückgewinnen.

Dittko: Die Kunst für die Immobilienunternehmen wird es sein, in Zukunft die guten Renditen im besseren Einvernehmen mit der Gesellschaft zu erwirtschaften.

Panel II: Innovation und Digitalisierung



Maurice Grassau, CEO und Gründer Architrave GmbH, Michael O. Schmutzer, CEO Design Offices GmbH, Gabriele Volz, Geschäftsführerin Wealthcap, Martin Rodeck, Vorsitzender der Geschäftsführung EDGE Technologies GmbH

Knips: Wo wird unsere Branche bei den Themen Innovation und Digitalisierung 2030 stehen?

Rodeck: Unsere Branche ist sehr heterogen, aber insgesamt stehen wir nicht für Innovation. Bei den Diskussionen über Digitalisierung bleiben wir unter uns und holen uns zu wenig Impulse aus anderen Branchen.

Schmutzer: Dabei macht die Digitalisierung vor keinem Unternehmen halt. Nonterritoriales Arbeiten beispielsweise hat sich durch die Cloud durchgesetzt. Wir erleben eine Flexibilisierung der Büronutzung. Neues Arbeiten bedeutet für uns als Dienstleister, mehr denn je Hospitality zur Verfügung zu stellen. Im War for Talents fordern talentierte Bewerber ein entsprechendes Büroumfeld. Durch Co-Working und Shared Economy Ansätze ändert sich die Zusammenarbeit. Wir brauchen neue „Spaces“. Selbst der Mittelständler auf der Schwäbischen Alb baut Projektteams abseits der Firmenzentrale in modernen Arbeitsumfeldern auf.

Grassau: Es wird interessant, wer das Rennen bei der Digitalisierung der Immobilienwirtschaft macht. Immerhin 60 Prozent der Assets der Welt sind Immobilien. Es wird sich beispielsweise der gesamte Prozess der Mietverträge ändern. Wir sollten in Deutschland darauf achten, Herr über die Daten zu bleiben, damit diese nicht in die USA oder Asien abfließen. Wir brauchen dazu starke Plattformen in Deutschland und Europa. Ein zweites Thema ist KI. Vieles, was Mitarbeiter heute machen, werden Roboter übernehmen. Die Immobilienbranche braucht deshalb Software-Experten.

Volz: Wir wissen nicht genau, wie Digitalisierung und andere Innovationen unsere Branche in den kommenden Jahren ändern werden. Unsere Investoren erwarten Renditen, Professionalität und Digitalisierung. Wir müssen dazu Potenziale nutzen, denn es wird enger werden, Geld zu verdienen. Die Digitalisierung brauchen wir schon alleine wegen der Senkung von Kosten.

Rodeck: Das Mindset der Menschen ändert sich. Junge Leute wollen bei Deloitte arbeiten, weil sie das Bürogebäude so spektakulär finden. Dieser B2C-Aspekt ist für Projektentwickler ein Game Changer.

Grassau: Die Unternehmen stellen derzeit fest, dass digitale Leuchttürme nicht mehr ausreichend sind, sondern die ganze Branche sich digitalisieren muss. Der Datenaustausch spielt dabei eine Rolle, das passiert gerade in der Immobilienwirtschaft.

Volz: Es gibt dabei aber noch zu wenig Fläche für die Aktivitäten der New Economy.

Schmutzer: In der Bürokommunikation sollten wir aber keine Orte schaffen, die nur für die junge Generation konzipiert sind. Wir brauchen flexible Arbeitslandschaften. Das Büro muss einem Mix aus unterschiedlichen Bedürfnissen dienen, also eine Mischung sein für jung und wild sowie alt und erfahren.

Rodeck: Ich beobachte derzeit bei einem unserer großen Kunden, dass die HR-Verantwortlichen den Bedarf an neuen Büroflächen definieren, weil die digitale Transformation ansteht und der einzelne Mitarbeiter mehr in den Fokus kommt.

Schmutzer: New Work ist keine Freizeitoptimierung. Allerdings wird in den Büros der Zukunft nicht mehr nur gearbeitet, da passieren auch noch andere Dinge. Für die Arbeitslandschaften sind die Personaler die Treiber. HR und Gewerkschaften müssen also bei der Planung an den Tisch.

Volz: In der Digitalisierung steckt riesiges Potenzial. Wir befinden uns heute quasi noch in der Phase der Fließbandarbeit im Vergleich zu dem, was künftig möglich sein wird.

Rodeck: Wir müssen jetzt in den wirtschaftlich gesunden Jahren die Innovationsbudgets bereitstellen, um die Produkte von morgen zu entwickeln.

Key Note: Führen in Zeiten des Wandels



Philip Keil ist Berufspilot, Speaker und Autor

Piloten von Flugzeugen sind Situationen ausgesetzt, die zwischen Crash oder Punktlandung entscheiden. Nach einem Beinahe-Absturz beschäftigte ich mich mit Flugzeugcrashes und habe dabei Muster erkannt, die auch auf Managementsituationen zu übertragen sind:

- Bei 9 von 10 Abstürzen hat das Team versagt, nicht der Einzelne.
- Abstürze sind die Folge von Entscheidungsschwäche, schlechter Kommunikation und falscher Priorisierung.
- Bei 80 Prozent saß der erfahrene Pilot am Steuer.
- Abstürze haben zumeist nicht den einen Fehler, sondern sind eine Folge von in der Regel 7 Fehlern.

Am Beispiel der Bruchlandung einer koreanischen Maschine lässt sich gut zeigen, dass die Kommunikation zwischen dem Piloten und seinem Co-Piloten nicht funktionierte. Der hierarchische Abstand unterbindet eine klare Fehlerverhinderung. „Kusch“-Mentalität und Machtdistanz führten letztlich zu einer Katastrophe.

Die Analogie zu Unternehmen: Firmen stürzen ab, weil Teams Fehler nicht sehen oder sich nicht trauen, den Chef am Steuer zu korrigieren. Es herrscht Sorglosigkeit, Selbstüberschätzung, Tunnelblick, Indirektheit und übertriebene Toleranz. Vor diesem Hintergrund werden Cockpits heute von einem „Pilot Flying“ und einem „Pilot Monitoring“ besetzt, statt mit einem (allmächtigen) Kapitän. Und jungen Piloten wird früh Vertrauen entgegengebracht, ihre Rolle auszufüllen.

Verhaltensweisen in Krisenlagen lehrt uns Pilot Chesley B. Sullenberger, der nach einem Triebwerksausfall sein Flugzeug auf dem Hudson River notlandete und dabei zum Helden wurde. Schwierige Entscheidungen werden einem nicht abgenommen, es bedarf einer klaren Fokussierung und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Gute Kommunikation beruhigt, um nicht in den Panik-Modus zu verfallen, und auch bei dem äußerst kritischen Manöver von Sullenberger stand ein gut funktionierendes Team dahinter. Ansonsten hätte die reibungslose Evakuierung der Passagiere nicht geklappt.

Workshop: Wege aus dem Wertedilemma



Dr. Wolfgang Walter ist Executive Coach

In dem Workshop „Weg aus dem Wertedilemma“ wurden zunächst in Zweiergesprächen berufliche Zielkonflikte erörtert, die anschließend im Plenum vorgestellt

wurden. Dr. Wolfgang Walter fasste die Ergebnisse für alle Teilnehmer des Summits zusammen und leitete aus den Erfahrungsberichten einen Handlungsmodus bei Wertekonflikten ab. Beginn jedes ethischen Problems ist ein „unangenehmes Gefühl“, das einen im Kern berührt – etwa bei einem Geschäft, das man als nicht kosher empfindet. Für die Konfliktlösung ist entscheidend, sich den Wertekonflikt rational bewusst zu machen. Zwei Lösungsszenarien bieten sich dann an: Entweder man priorisiert einen Wert, der sich durchsetzt oder man sucht den Kompromiss, die Schnittmenge zwischen den beiden divergierenden Werten. Falsch hingegen ist das Vorgehen, mal dem einen Wert zu folgen, mal dem anderen. Dieses „Pingpong“ wird auch vom Umfeld nicht goutiert. Das Learning: Bei Wertekonflikten sollte man zuerst Klarheit für sich schaffen, bevor man sich oberflächlich zu schnell für eine Seite entscheidet. Zur Rationalisierung des Konflikts hilft als Methodik auch ein sogenanntes Wertequadrat.

Vortrag: Digitalisierung und Wertewandel - Unternehmensführung 4.0



Kian Gould ist Gründer und CEO der AOE GmbH

Seitdem ich 1999 AOE gegründet habe, führe ich die Firma nicht nach klassischen Mustern. In Zeiten von Agilität, Digitalisierung und Arbeitnehmermärkten bauen wir digitale Plattformen für Unternehmen, um ihre digitalen Prozesse zu verbessern und erzielen damit rund 30 Millionen Euro Umsatz. Wir zählen in unserem Markt als IT-Arbeitgeber zu den Top-Adressen für digitale Talente und weisen eine sehr geringe Fluktuation von unter 3 Prozent jährlich aus, was belegt, dass unsere Mitarbeiter äußerst zufrieden sind.

Um agil zu führen, brauchen wir bei AOE keine Transformation, das ist Teil der DNA unserer Firma. Wir agieren vollständig agil, man darf das aber nicht mit ungeplant oder gar „chaotisch“ verwechseln. Jeder einzelne Mitarbeiter muss befähigt sein, für sich und sein Team die richtigen Entscheidungen zu treffen. Daraus folgt auch: Agilität kann nicht von oben befohlen werden! Agiles Management ist ein Grassroot Ansatz und muss von unten wachsen. Der Einsatz kleinerer Inkubatoren ist möglich. Dabei ist agiles Handeln besonders in Märkten zu empfehlen, in denen der Schnellere den Langsamen frisst und nicht Marktmacht, sondern schlanke Organisationen gewinnen.

Wer Selbständigkeit fördern will, muss zunächst Transparenz schaffen. Unsere Mitarbeiter besitzen Zugang zu unseren Kennzahlen und allen wesentlichen Entscheidungsprozessen. Vor diesem Hintergrund werden individuelle Entscheidungen ermöglicht und Verantwortung breit verteilt. Uns kommt sicherlich zugute, dass wir einen Akademikeranteil von 93,5 Prozent besitzen, damit ist agiles und zukunftsgerichtetes Management leichter zu bewerkstelligen.

Agiles Management bedarf zudem einer Vertrauenskultur, wir leben den Grundsatz „We only hire fully grown adults.“ Unsere Firmenkultur beruht zu 44 Pro-

zent auf Kollaboration, zu 40 Prozent auf „Cultivation“ und nur zu 10 Prozent auf bestimmten Kompetenzen und zu 6 Prozent auf Kontrolle. Kompetenz stellt sich aus meiner Sicht ein, wenn Kollaboration und Cultivation gegeben sind.

Führungsinstrumentarien, die agiles Management verhindern, sind Kontrollmechanismen, ausgefeiltes Reporting, Topdown-Entscheidungen, Reward- und Punishmentsysteme sowie das Prinzip der Karriereleiter. In einer modernen Organisation sorgt das Top-Management dagegen für die Definition der Strategie und die Zukunftssicherung, moderiert bei Konflikten, führt Mitarbeiter und fördert Mitspracherechte. So können agile, selbstorganisierte Denkfabriken entstehen.

Grundsätzlich setzen wir auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, haben keine Titel, verzichten auf individuelle Bonuszahlungen und verhindern so das Denken in Karriereschemen. Es gibt lediglich Rollen in agilen Organisationen, die ausgefüllt werden müssen. Unser Top-Management motiviert, befähigt andere und kann vor allem auch loslassen. Wir leben also den Ansatz „Management as a Service“, bei dem autonomen Teams ein „Schutzfilm“ geboten wird.

95 Prozent aller Entscheidungen werden bei AOE demokratisch getroffen und dann auch von allen akzeptiert. Dies geschieht zum Teil im Rahmen von Open Fridays, einer Art Parlament, in dem diskutiert und abgestimmt wird.

So ergeben sich vier Grundprinzipien agiler Kulturen:

- 1) Ohne Vertrauen in die Personen geht es nicht. Statt einer Probezeit sollte neuen Leuten „a bucket full of trust“ gegeben werden.
- 2) Transparenz ist die Basis kluger Entscheidungen der Mitarbeiter. Netflix beispielsweise definiert die Reisekostenpolitik mit einem Satz: „Do what's best for Netflix.“
- 3) Über Mitbestimmung stärkt man das Teaminteresse, das dann über dem Einzelinteresse steht.
- 4) Respekt verhindert, was in vielen Firmen an Schockierendem passiert. Deshalb steht Kultur im Fokus agiler Organisationen.

Ich denke, agiles Management, wie ich es beschreibe, funktioniert in Einheiten bis zu 150 Leuten. Bei größeren Unternehmen sollten dann räumlich und organisatorisch getrennte Units geschaffen werden, die weitgehend eigenständig funktionieren.

Vortrag: Digitalisierung und die Rolle von Human Resources



Lena Kaltenmeier ist HR-Director AirPlus International

Die Personalfunktion ist nicht zuletzt durch Digitalisierung und neue Managementkonzepte einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Natürlich bleibt es nach wie vor die Basis von HR-Arbeit, die richtigen Leute in der richtigen Zahl zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort an Bord zu haben. Zudem sollte HR unbedingt auch den organisatorischen Rahmen prägen. Organisations- und Personalentwicklung gehören in eine Hand. Dieses Selbstverständnis reicht heute aber nicht mehr.

HR muss Neues nach vorne treiben. Die Herausforderung lässt sich gut mit dem „Kaffee-Bild“ erläutern. Wir kennen noch die Zeiten, als es auf der Ausflugs-Terrasse von Cafes hieß „hier gibt es nur Kaffee im Kännchen“. Heute können Sie in jeder Cafeteria wählen zwischen Latte Macchiato, Cappuccino, Espresso und vielem mehr. So ist es auch in der Unternehmenswelt, die bunter, komplexer und viel individualisierter geworden ist. Diese Diversität in Anforderungsprofilen und Teams sollte HR abbilden.

Um das Rollenverständnis der Personalmanager als Partner und Dienstleister des Top-Managements zu schärfen, müssen wir selbst lernen, Kundenorientierung in den Mittelpunkt zu rücken und von diesem Zentrum aus zu denken. HR gelingt dies oft leider noch nicht besonders gut.

Die Knappheit an Talenten spielt uns allerdings derzeit in die Karten. Das „Corporate Theatre“ gefällt jungen, umworbene Menschen oft nicht mehr so gut wie früher, sie streben nicht mehr selbstverständlich in die etablierten Konzerne. Umso dringlicher ist es, durch mehr Flexibilität die Skills, die künftig von Bedeutung sein werden, anzuziehen. Viele CEOs und CFOs täuschen sich im Übrigen, wenn sie glauben, es würden vornehmlich technische Fähigkeiten in den Unterneh-

men fehlen. Es sind in erster Linie ausgeprägte soziale und emotionale Kompetenzen, die wir an uns binden müssen, um als Unternehmen zunehmend kundenzentrierter zu agieren.

Auch auf die sich verändernde Motivation vieler Mitarbeiter müssen wir reagieren. Das „Management by Objectives“ aus den Tiefen der 80er Jahre, bei dem Zielerreichung extrinsisch mit Geld und Karriere belohnt wurde, funktioniert bei der jungen Generation nicht mehr. Leistungsorientierte variable Vergütung tötet eher die gewünschte intrinsische Motivation. In diesem Feld muss HR Impulse des Umdenkens geben.

Und wir dürfen es uns mit VUCA nicht zu einfach machen. Einen Markt- und Unternehmenskosmos, den viele nur noch als kaum greifbar und verunsichernd empfinden, sollte HR in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung eine neue Definition von VUCA entgegensetzen: V bedeutet dann Vision, U = Understanding, C = Clarity und A = Agility. Führungskräfte müssen grundsätzlich ihren Mitarbeitern mehr Stabilität geben, im Übrigen auch durch politische Orientierung. Die Lufthansa beispielsweise startete vor der Europawahl die Kampagne „Say yes to Europe“. HR sollte dabei helfen, mehr Haltung in gesellschaftlichen Fragen zu zeigen.

Die große Herausforderung heute und in Zukunft ist es nicht nur, neue Dinge zu erlernen, wir müssen auch verlernen und zwar Muster, die uns früher geholfen haben, aber heute nicht mehr zeitgemäß sind. Führungskräfte sollten sich immer wieder in ihrem Verhalten und ihren Führungsmethoden hinterfragen. So haben wir einst gelernt, vermische nie Privates mit Beruflichem. Diese Einstellung ist heute passé.

Führungskräfte müssen Ziele vorgeben, das bleibt unverändert. Aber den Weg, wie diese Ziele zu erreichen sind, sollten in einer modernen Organisation die Mitarbeiter mehr denn je selbst finden. Gute Manager schreiben ihren Leuten nicht mehr vor, was sie wann zu tun haben, sie helfen stattdessen beim Navigieren. Das alles setzt neue Mindsets beim Management voraus, die von jungen Talenten immer lautstärker eingefordert werden. Die Aufgabe von Personalmanagement ist es, diese Transformation zu moderieren.

HR sollte mit am Tisch sitzen, wenn es in Unternehmen um Strategie und Visionen geht. Dies ist aber nur die eine Seite. Die andere ist, HR muss sich das auch verdienen und darf nicht nur stiller Zuhörer sein. In diesem Sinne ist es legitim, wenn das Top-Management die Personalfunktion fordert – the journey is on!

Panel III: Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme



Dr. Frank Billand, Vorstand ICG, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, Joachim Kayser, Partner hkp, Lena Kaltenmeier, Clemens Schäfer, Geschäftsführer DWS Real Estate GmbH

Knips: Vergütungssysteme setzen Anreize, an denen Managerinnen und Manager ihr Verhalten ausrichten. Die Frage für unsere Branche lautet: Setzen wir die richtigen Anreize? Und wie müssen wir die Kompensationssysteme verändern, um mehr Nachhaltigkeit in die Unternehmen zu bekommen?

Dr. Billand: Die Immobilienbranche ist mit ihren Vergütungssystemen im Vergleich zu anderen Branchen recht weit zurück, was auch an der seit fast zehn Jahren andauernden Schön-Wetter-Phase liegt. Es ist jedoch an der Zeit, unsere Kompensationspolitik auf den Prüfstand zu stellen, insbesondere um mehr Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen.

Prof. Brink: Mehr Gehalt führt nicht zwangsweise zu mehr Motivation. Vergütungssysteme sollten einfach und verständlich sein. Um mehr Nachhaltigkeit zu erreichen, sollten wenige wirksame nicht finanzielle Nachhaltigkeitskennzahlen in die Vergütung einfließen. Sinnstiftung kann Mitarbeiter zu Nachhaltigkeit motivieren.

Kayser: Um mehr Nachhaltigkeit zu erzielen, gibt es leider keinen „one size fits all“-Ansatz. Ein hoher Anteil langfristiger variabler Vergütungsanteile kann helfen. Stakeholder-Ziele in die Vergütungspraxis einzubauen kommt in Mode, ich empfehle die ESG-Ziele als Kriterien. Um Exzesse bei den Vergütungen zu vermeiden, sollten Unternehmen auf die „CEO to worker pay ratio“ achten.

Schäfer: Um mehr nachhaltiges Handeln zu erreichen, bedarf es einer stärkeren Berücksichtigung von nicht-finanziellen Aspekten in der Vergütung. Das kann helfen, eine Veränderung des Mindsets zu erzielen. Gerade die Frage, „wie“ jemand seine Ziele erreicht, sollte eine vergleichbare Rolle spielen wie das „tatsächlich“

Erreichte, um etwa einen kooperativen Arbeitsstil einzufordern.

Kayser: Eigeninvestitionen in Anteile der Gesellschaft mit Haftung fördert nachhaltiges Handeln, ist in der Immobilienbranche bislang aber selten.

Zinnöcker: Welche Erfahrungen machen Sie mit Mitarbeiterbeteiligungen?

Schäfer: Die Mitarbeiterbeteiligung macht Sinn, vor allem in kleineren Unternehmen und im Mittelstand. Je größer eine Firma jedoch ist, umso geringer ist der Zusammenhang zwischen dem eigenen Beitrag und dem Gesamterfolg des Unternehmens.

Kaltenmeier: Es gelingt schon, mit Zielen Mitarbeiter zu fokussieren, beispielsweise auf mehr Nachhaltigkeit. Allerdings sollten Vergütungssysteme offen gestaltet werden, um sie auf den Einzelnen anpassen zu können. Hohe Boni-Anteile sind problematisch, gerade wenn sie nicht gezahlt werden, weil die Firma in Schieflage geraten ist. Es geht heute viel mehr um die Gesamtverantwortung der Mannschaft. Spot-on Boni hingegen können effizient sein.

Dr. Billand: Neben individuellen Vergütungskomponenten sollten mindestens im gleichen Umfang auch Teamziele vereinbart werden, beides soweit möglich mit Nachhaltigkeits-KPIs.

Knips: Wie sehen Sie die Mitbestimmung?

Kayser: Es ist ein sauberer Prozess für den Betriebsrat nötig. Gutsherrenart ist seitens der Arbeitnehmervertreter nicht erwünscht. Zudem sollte die Bezahlung einfacher Arbeitnehmer von denselben Kriterien abhängen wie die der Vorstände, sonst gibt es eine Spaltung, die sich durch das Unternehmen zieht.

Zusammenfassung/Lessons Learned

„Wir sollten nie über Probleme, sondern immer über Lösungen reden.“

Horx zur Zukunftsbewältigung

„Gestalten Sie, statt nur zu verwalten. Die Zeit rennt.“

Marlehn Thieme zu Nachhaltigkeit in Unternehmen

„CEOs streben nach „value for money“, nicht nach mehr Nachhaltigkeit.“

Susanne Eickermann-Riepe über das Mindset von CEOs der Real Estate Branche

„Hoffnung und Lösungsansätze werden viel besser durch Helden vermittelt als durch dramatische Appelle.“

Dr. Andreas Mattner zu Weichenstellungen 2030

„Positionieren Sie die Branche nicht als ‚gelöstes Problem‘, sondern als ‚Problemlöser‘.“

Klaus Dittko zur Imagekrise der Immobilienwirtschaft

„Wir sollten Selbstkritik üben, müssen deshalb aber nicht den schwarzen Peter auf uns nehmen.“

Thomas Hegel zum Branchenimage

„Das Büro der Zukunft muss einem Mix aus unterschiedlichen Bedürfnissen dienen, also eine Mischung sein für jung und wild sowie alt und erfahren.“

Michael O. Schmutzer über die Veränderungen von Büroimmobilien

„Abstürze folgen nicht aus Fehlhandlungen, sondern aus dem Fehlen von Handlung.“

Philip Keil zu Krisensituationen

„Kultur ist essenziell, um eine agile Organisation zu schaffen.“

Kian Gould zu agilem Management

„Statt oberflächlicher Kompromisse bedarf ein Wertedilemma zunächst analytischer Klarheit.“

Dr. Wolfgang Walter zu Wertekonflikten

„Kultur ist essenziell, um eine agile Organisation zu schaffen.“

Kian Gould zu agilem Management

„Im Topmanagement sollten maximal 70 Prozent des Einkommens variabel gestaltet sein, im Mittelbau nicht mehr als 50 Prozent.“

Joachim Kayser zur Vergütung

„Wir brauchen ein Ende der „Deal-Denke“ bei der Kompensation, um mehr Nachhaltigkeit zu erzielen.“

Dr. Frank Billand zur Vergütung

„HR ist mehr als eine Shared Service Funktion, sondern sollte sich als Partner des Top-Managements definieren.“

Lena Kaltenmeier zu modernem Personalmanagement:

KinderHelden e.V.



In diesem Jahr unterstützt der German Real Estate Summit den KinderHelden e.V. . Hans-Henning Rathjen, Vorstand KinderHelden e.V., stellte die Aktivitäten vor, in deren Rahmen Kinder aus weniger privilegierten Verhältnissen von Menschen gefördert werden.

Verleihung des ICG-Zertifikates an Thomas Hegel, LEG



Thomas Zinnöcker hat im Rahmen des Real Estate Summit das ICG-Zertifikat für Compliance an Thomas Hegel, Vorstandsvorsitzender der LEG Immobilien AG, verliehen. Hegel betonte, dass die LEG-Mannschaft immer schon nach den Regeln der Fairness, Werteorientierung und des „guten Kaufmanns“ gehandelt habe, die zertifizierte Bestätigung nun aber auch sichtbar diesen Ansatz bestärkt.

Der nächste German Real Estate Summit findet am 15. und 16. Juli 2020 im Falkenstein Grand Kempinski in Königstein/Frankfurt am Main statt.



Der zehnte Real Estate Summit wurde emissionsneutral durchgeführt. Über eine internationale Organisation werden Bäume in Panama und Äthiopien gepflanzt.

Das Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG)

Das ICG verfolgt das Ziel, über mehr Transparenz, Professionalität, Integrität und Nachhaltigkeit die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Immobilienwirtschaft zu verbessern. In diesem Kontext hat das Institut einen Wertekodex und ein Zertifizierungssystem für eine bessere Unternehmensführung erarbeitet, welche sie durch gezielte Informations- und Weiterbildungsmaßnahmen in Richtung Mitgliedschaft, Politik, Markt und interessierte Öffentlichkeit umsetzt. Das ICG wurde im Jahr 2002 mit dem Ziel gegründet, ausgewählten Unternehmen und Persönlichkeiten eine Mitgliedschaft anzubieten. Rund 80 führende Unternehmen der deutschen Immobilienwirtschaft und 80 Top-Repräsentanten sind Mitglied. Seit 2007 besteht eine Anbindung und enge Kooperation mit dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) insbesondere in den Bereichen Corporate Governance, Social Sustainability und Corporate Citizenship.

Den Vorstand und die Geschäftsführung des ICG bilden:



Prof. Dr. Winfried Schwatlo FRICS
Vorstand

Susanne Eickermann-Riepe FRICS
stellv. Vorstandsvorsitzende

Dr. Frank Billand FRICS
Vorstand

Karin Barthelmes-Wehr
Geschäftsführerin

Thomas Zinnöcker
Vorstandsvorsitzender

Manuela Better
Vorstand

Werner Knips
stellv. Vorstandsvorsitzender

Sandra Scholz
Vorstand

Prof. Dr. Sven Bienert MRICS
Vorstand



Dr. Johannes Conradi
Vorstand



Timo Tschammler
Vorstand

Gesamtkonzeption und Moderation: Werner Knips

Co-Moderation: Thomas Zinnöcker

Projektleitung: Karin Barthelmes-Wehr

Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.

Leipziger Platz 9

D - 10117 Berlin

+49 (0)30-202 1585 55

www.icg-institut.de



Institut für Corporate Governance
in der deutschen Immobilienwirtschaft®

in Kooperation mit



mit freundlicher Unterstützung von

HEIDRICK & STRUGGLES